



# L'organisation : une réorganisation permanente

Pascal Ughetto

## ► To cite this version:

Pascal Ughetto. L'organisation : une réorganisation permanente. Esprit (Paris, France : 1932), Editions Esprit, 2011, pp.115-122. <halshs-00650610>

**HAL Id: halshs-00650610**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00650610>**

Submitted on 22 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## LE SALARIÉ DANS L'ORGANISATION

L'organisation,  
une réorganisation permanente

Pascal Ughetto\*

Sous la forme d'un problème, le travail a fait son retour. Alors que les années 1980 avaient semblé amorcer un renouvellement des enjeux du travail, avec des perspectives très ouvertes, la seconde moitié des années 1990, et davantage encore les années 2000, ont paru fermer l'avenir – témoin le vocabulaire, accablant, de l'« intensification du travail » et de la « souffrance au travail ». Avenir fermé, bloqué par l'emprise de logiques financières que d'imprudents gouvernements, il est vrai, ont laissées s'échapper de leur boîte et que l'on ne parvient plus à « réencastrer » dans le social et les compromis politiques.

Il y a un problème dans le travail et il faut pouvoir en parler, susciter du débat privé et public ainsi qu'un renouvellement des formes d'action : autant celle des *managers* que celle des pouvoirs publics ou des syndicalistes. Mais, pour cela, il faut admettre que le travail est pour tout type d'acteur – et, au premier chef, les acteurs managériaux et syndicaux – une matière compliquée, jamais binaire. Dans une discussion sur le travail, je peux par exemple, comme salarié, me trouver engagé dans des désaccords avec mes collègues – sur notre manière de « voir le travail » – et me ranger facilement à l'avis de mon chef, à contre-pied des logiques structurales.

On soutiendra ici qu'il importe plus que jamais, face aux formes contemporaines du travail qui se sont imposées à la suite de plus d'un quart de siècle de mutations, de prendre le temps de laisser remonter à nous, sans préjugés, sans catégorisations précipitées, ce qu'est le travail et ce qu'est, en face, l'organisation. Oublions ce que nous pensons savoir de l'un et de l'autre, de ce qui les unit et les oppose. Cherchons à « comprendre l'organisation » et à « comprendre le travail ».

---

\* Université Paris-Est, LATTS.

## L'organisation, une réorganisation permanente

### *Comprendre l'organisation*

L'organisation s'est rendue très présente, ces dernières années. Beaucoup d'actes, de décisions, de processus qui étaient laissés à l'initiative de salariés sans qu'une règle formelle ne vienne dire ce que l'autorité hiérarchique attendait (la façon dont on entre en interaction avec un client, dont on transmet un dossier, etc.) font désormais l'objet d'un cadrage très explicite. Pourquoi une telle prégnance des faits d'organisation, en particulier une montée des procédures ?

Les firmes affrontent, depuis les années 1980, un environnement profondément instable en comparaison de celui des années 1950 à 1960, marqué par une expansion continue de nombreux marchés, une concurrence contenue entre quelques oligopoles nationaux, une certaine stabilité technologique. Depuis trente ans, les enjeux ont été pour elles d'une intensité et d'une complexité croissantes. Par exemple, renforcer et tenir des standards de qualité, renouveler constamment la gamme de produits et contenir les coûts. Dans ce cadre, elles ont ressenti un fort besoin de *s'assurer* que ces standards seraient effectivement tenus, que l'innovation produirait réellement des résultats, que les coûts seraient réellement placés sous contrôle. Le contrôle, précisément, est un enjeu qui n'a cessé de s'affirmer, si l'on entend par là le contrôle des paramètres sur lesquels se jouent l'efficacité économique et la survie. D'année en année, l'équation s'est compliquée : telle entreprise qui, dans les années 1990, faisait sans ambiguïté le pari de l'innovation comme compétence distinctive, s'est trouvée, à partir des années 2000, à constater l'accélération du risque d'un déclassement soudain par des concurrents plus rapides ou moins chers et à estimer devoir surveiller de plus près le rendement de l'innovation, la rapidité des résultats, jusqu'à demander des rapports à ses chercheurs à échéances très courtes.

De là le besoin qu'a ressenti de plus en plus fortement le *management* de cadrer, d'organiser. Ici, l'organisation renvoie à l'idée ou à l'enjeu d'organiser le monde, d'y mettre de l'ordre pour anticiper sur les facteurs de perturbation, les dépenses d'énergie inutiles et pour garantir les résultats. Pour cela, organiser, c'est anticiper sur les fameuses situations et leur associer un mode de réponse prévu à l'avance. Et c'est du même coup réserver un sort au travail, qui est précisément de ne pas s'en remettre totalement à ses initiatives intempestives vis-à-vis d'un agencement du monde que l'on s'est efforcé de rendre rationnel et prévisible.

En parallèle, on a assisté à la montée du contrat et de la responsabilité (*accountability*) comme mode de gouvernance, véritables dispositifs d'organisation de la mise sous tension, c'est-à-dire de la fabrication de performances. Que, dans la pratique, le contrat n'ait pas à ce point cette vertu mais soit utilisé par celui qui reçoit délégation sur un périmètre

## L'organisation, une réorganisation permanente

de responsabilité comme d'un instrument pour « s'assurer », « se couvrir » vis-à-vis de l'autorité délégataire, n'a pas empêché la diffusion de ce dispositif. Si bien que l'organisation se matérialise aujourd'hui notamment dans un cadrage par les instruments de pilotage.

On débouche ici sur une deuxième définition de l'organisation, celle du pyramidage des délégations de responsabilité et de la remontée de « rapports » (ou *reporting*) avec, en creux, une définition associée du travail, vu comme sommé de « rendre des comptes ». Dans une approche plutôt suspicieuse, le travail y est essentiellement un risque, lié à un comportement comme ne pas jouer le jeu, ne pas remonter les bonnes informations, tricher.

On retiendra que l'organisation recèle, quoi qu'il arrive, une théorie du travail, qui est elle-même une théorie de la confiance ou de la méfiance à réserver au travail, c'est-à-dire au fait de s'en remettre aux prises d'initiatives qu'il peut recouvrir. Il n'y a rien d'évident, quand on est organisateur, à confier ainsi l'outil de production au travail.

### *Cette responsabilité que l'organisation confie au travail*

On doit mesurer que le travail représente effectivement un risque pour les employeurs dans les situations productives qui se sont diffusées. Dans des situations banales mais de plus en plus courantes de relation de service, par exemple, le travail se voit confier l'outil de production et son usage ultime, sans possibilité de récupération. Une caissière, un gardien d'immeuble, un enseignant un peu brusques dans leur manière de traiter les clients ou les usagers (pas forcément par disposition de caractère mais par souci de gérer le flux ou de contrôler des situations critiques), cela peut suffire à provoquer chez les clients, locataires ou parents d'élèves une critique de l'entreprise ou de l'institution que, pour diverses raisons, celles-ci ne s'estimeront pas en capacité de soutenir. Alors que l'industrie a, plus ou moins, des possibilités de récupérer les erreurs avant livraison et de faire du contrôle qualité, le service donne un rôle considérable à des agents de face à face. Où l'on retrouve l'enjeu de cadrer *a priori*.

Or, dans le même temps, le travail est aussi le niveau où s'éprouvent des tensions, notamment celles de la relation de service, et les écarts entre ce qui a été organisé et ce qui se constate en situation. Si bien que, plus que jamais, le travail est le lieu où l'on réorganise, en situation, en dehors de la programmation et sans faire valider par une autorité hiérarchique avant d'agir. Dilemme au moment du rapport : faut-il « rendre compte » ? Mais alors rendre compte du travail réel, ce qui va vouloir dire de la désorganisation/réorganisation que, travailleur, j'ai pensé devoir insérer dans l'ordre si bien pensé par mon employeur et ses directions centrales ? Ou « rendre des comptes », quitte à ce qu'ils

## L'organisation, une réorganisation permanente

soient très formels ? Dans un jeu autour du formalisme et d'une bureaucratisation que la managérialisation voulait éradiquer, se crée un fossé dans la relation des *managers* et des travailleurs au réel.

Quoi qu'il en soit, *managers* et travailleurs ressentent tous vivement le besoin d'organiser pour prendre le contrôle du réel. Seul lieu de résolution possible : le *management* de terrain. Finalement, les cadres de terrain occupent un positionnement très politique, où ils savent ce que les travailleurs devraient faire et ce qu'ils font réellement et doivent donc décider de voir ou ne pas voir, accepter d'entendre ou pas. La définition de leur rôle (le degré de pouvoir qui leur est laissé pour apprécier les réorganisations locales, les valider, refuser, modifier, etc.) traduit l'acceptation ou le refus par leur propre hiérarchie que le travail soit un lieu d'action organisatrice.

Or, plus que jamais, le rôle des cadres fait l'objet d'une représentation par les directions qui les voient dans l'« implémentation » – implantation de changements à la manière d'un logiciel – plus que dans l'ajustement aux situations locales. Le cadre, pour sa propre hiérarchie, est-il censé « en rajouter » en termes de réorganisation par rapport à ce que font ses subordonnés ? Est-il autorisé à être l'avocat de ses troupes, ce qu'il devient dès lors qu'il parle de leur travail, s'en fait le relais auprès de sa hiérarchie ? Ces questions renvoient autant au contenu réel des délégations octroyées, des marges dont bénéficient réellement les cadres sur leur « périmètre », qu'à la définition du *management*. Le *management*, comme cela se pressent dans la différence, en français, avec le mot gestion, peut être compris comme la capacité à slalomer entre les contraintes pour tenir malgré tout le cap sur un terrain donné. Mais – et c'est finalement ce qui a été dénoncé à l'occasion de la crise des suicides dans le *management* de grandes entreprises comme France Télécom – dans nombre de cas, le *manager* est conçu comme l'agent humain de la mise sous tension par l'agitation de la menace.

## Comprendre le travail

Au cours des vingt dernières années, la sociologie a renouvelé sa compréhension de ce qu'est le travail : travailler, c'est être aux prises avec des épreuves, dans un environnement qui équipe, qui encombre ou qui dessert<sup>1</sup>. Dans ce qui organise l'environnement de travail figurent les objets, les collègues, les chefs (rien de plus encombrant que d'avoir un mauvais chef qui vient perturber tous les efforts pour effectuer du bon boulot !) mais aussi les éléments de métier (doctrines professionnelles, méthodes formalisées, trucs).

1. Voir, par exemple, A. Bidet, A. Borzeix, T. Pillon, G. Rot, F. Vatin (sous la dir. de), *Sociologie du travail et activité*, Toulouse, Octarès, 2006.

## L'organisation, une réorganisation permanente

C'est alors un nouveau regard sur l'organisation qui se profile : si le travail est de l'activité – les multiples petites et grandes actions qui doivent être accomplies pour s'acquitter des tâches –, elle-même renvoie à ce qui organise l'environnement dans lequel cette activité doit faire son chemin. L'action met aux prises avec des épreuves, des résistances de toutes sortes. Travailler, c'est avoir des démêlés avec le réel. L'organisation est un cadre d'affrontement de ces épreuves ; idéalement, c'est un équipement. Du reste, écoutons les salariés asséner, en guise de réponse du berger à la bergère à l'issue des innombrables réorganisations où on leur reproche de résister au changement : « Ce n'est même pas organisé, ce n'est pas *managed*<sup>2</sup>. » À travers cette formule, ils demandent si le *management* se préoccupe réellement de savoir comment, pratiquement, ils mènent les tâches à bien, alors qu'ils doivent faire avec une informatique structurant de manière aberrante les interactions avec les autres services ou les clients ou qu'ils doivent accorder des procédures venues des diverses directions centrales et autres « petits détails » qui, quand on les affronte quotidiennement, placent malgré soi dans des situations d'échec.

Le travail est une bataille, avec des téléphones, des photocopieuses, des découpeuses, des clients, des procédures, des finalités. Cette bataille a une dimension personnelle : elle parle à certains, pas à d'autres, elle crée des anxiétés chez les uns et des envies d'y aller chez d'autres. Une même activité, confiée à des personnes qui n'ont pas les mêmes parcours, n'est pas investie des mêmes enjeux, affrontée avec les mêmes outils. Le travail confronte à des vulnérabilités et à des forces qui sont éminemment personnelles. L'affirmation semble banale. Elle ne l'est pas pour le sociologue du travail, habitué à définir le travail comme un rapport social. Le voir comme activité, c'est se figurer que, face à sa tâche, c'est le sujet et lui seul qui doit « y aller », agir, décider, entreprendre. L'enseignant qui perd le contrôle de sa classe et, du même coup, ses moyens le sait bien. Une question comme celle de la reconnaissance, dont chacun s'accorde à affirmer l'actualité, n'existerait pas si l'individu pouvait se cacher derrière un groupe, se diluer dedans, ne pas engager son image personnelle. L'affirmation n'est pas si banale que cela non plus pour le syndicaliste qui doit faire avec des divergences profondes de vues sur un travail, une réorganisation, un outil technique entre tel salarié qui affronte le tout avec assurance parce que celui-ci lui parle et celui qui « ne le sent pas », notamment en raison de différences de trajectoire professionnelle. Ni le premier ni le second n'ont « davantage » raison. Difficile de remonter une revendication unique.

2. Voir P. Ughetto, *Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management*, Lyon, Éditions de l'ANACT, 2007.

## L'organisation, une réorganisation permanente

Mais le travail est simultanément une bataille collective. L'exposition au bruit d'un plateau, à des matériels non performants, à un type de clientèle, constitue des dimensions communes, qu'un ensemble de salariés affronte. C'est en cela que l'organisation est elle-même d'abord quelque chose de collectif. Cadrer, donner du cadre, bref, organiser, cette responsabilité des employeurs renvoie à la mise en place de dispositifs collectifs.

### *Organiser, la responsabilité du management vis-à-vis du travail*

Organiser est une responsabilité du *management*. Cela peut s'entendre au niveau du *management* de proximité : il est alors attendu que celui-ci sache voir, entendre, percevoir ce qui est dit, ressenti, concernant l'environnement de travail ; le prendre au sérieux et le traiter. De nouveau, ce n'est pas une banalité si on garde à l'esprit les définitions du bon *manager* dont se sont abondamment nourries les directions : un *manager* qui, précisément, n'a pas les compétences « métier » de ceux qu'il encadre mais des compétences transversales. Assurément, animer, structurer, développer s'apprend ; mais de là à y soupçonner trop d'indulgence à l'égard des collaborateurs, une compréhension trop forte de leurs éventuelles « résistances au changement » ! De même, les parcours de carrière de jeunes diplômés, intégrés dans des responsabilités opérationnelles en leur laissant entendre que ce n'est que le début d'un parcours devant sous peu aller vers le niveau *business*, ne s'accordent que rarement avec la détection de profils d'encadrants sensibles au terrain.

Organiser ne peut se passer du travail d'un cadre de terrain, présent pour voir, pour comprendre, pour statuer sur la valeur à accorder à une expression de critique vis-à-vis d'un changement. Mais cette présence est devenue, au fil des ans, de plus en plus difficile à assurer face à une définition du rôle comme étant d'être en retrait de l'activité, en surplomb. Mais, plus crucialement encore, exercer un tel travail dépend du haut *management* et des marges que celui-ci donne ou non à l'encadrement de proximité.

### *Animer la controverse sur le travail, rôle du syndicalisme*

Si le travail est un problème pour le *management* contemporain, c'en est aussi un pour le syndicalisme. Nulle raison de penser que celui-ci serait de plain-pied avec lui, en particulier si l'on considère que sa contrainte structurelle est de chercher de l'unité de position et d'action face aux employeurs. L'emploi, assez facilement, aide à créer une telle

## L'organisation, une réorganisation permanente

unité (par exemple, en demandant des effectifs supplémentaires). Le travail, lui, n'est pas un lieu spontané d'unité mais, au contraire, un lieu où l'on a quotidiennement l'occasion de se disputer, d'entrer en controverse, d'exprimer des désaccords. Sur le travail bien fait, par exemple, que les acteurs syndicaux reprochent aisément au *management* moderne d'empêcher, se mêler à des conversations entre collègues fait immédiatement apparaître que, si certains points font accord, d'autres provoquent des débats sans fin. Débat entre métiers : la production a des reproches à faire à la maintenance, à la façon dont elle travaille, qui ne sont pas moindres que ceux que la maintenance renvoie à la « prod » ; les commerciaux aux techniciens, et réciproquement. Mais aussi à l'intérieur du métier : « je ne vois pas le métier comme ça », « je ne vois pas pourquoi tu passes autant de temps à faire telle tâche », « je ne comprends pas comment tu travailles », « il faut croire qu'on ne fait pas le même boulot ». Les situations de travail contemporaines s'y prêtent particulièrement : quand il s'agit d'une relation de service, jamais identique, quand on est censé réaliser une « fonction » et non pas tenir un « poste », on est facilement devant des situations qui ne sont pas données objectivement mais qui prêtent au contraire à interprétation, discussion, commentaire.

Face au travail et à ses tensions, on ne prend pas les initiatives dans une belle unanimité, une vaste « régulation autonome ». Aux prises avec les épreuves, les travailleurs font aussi l'expérience de leurs désaccords – sur les bonnes manières de faire, les enjeux, les priorités, les valeurs. C'est ce qu'il faut retenir de la thèse du genre professionnel portée, en clinique de l'activité, par un psychologue comme Yves Clot<sup>3</sup> et de celle des segments professionnels défendue par un sociologue comme Anselm Strauss<sup>4</sup> : le métier ou la profession est un espace où l'on est aussi en désaccord et où, quotidiennement ou bien dans des colloques, on anime le débat sur les finalités et les modalités du travail.

On aboutit à des implications pas du tout triviales pour le travail syndical. Le syndicaliste qui veut véritablement faire parler du travail va, si cette parole porte effectivement sur lui (et non sur les effectifs, les carrières, etc.), faire surgir devant lui des divisions. Jeunes et vieux, gens venus de la technique ou issus du commercial, diplômés et autodidactes, tous vont porter une vision du monde et des pratiques différentes, exprimées non sans émotions tant cela renvoie à des valeurs. Le syndicaliste peut fort bien s'effrayer d'avoir ouvert la boîte de Pandore et joué à l'apprenti sorcier, lui qui est désormais bien en peine de reprendre la situation en main pour trouver des propositions communes sur le travail.

3. Y. Clot, *la Fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, 1999.

4. A. Strauss, *la Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, trad. fr., Paris, L'Harmattan, 1992.



## L'organisation, une réorganisation permanente

Quoi qu'il en soit, le syndicalisme pourra difficilement traiter du travail sans faire lui-même un travail, un effort, un détour vis-à-vis de ses pratiques, pour affronter les désaccords entre salariés et donc, probablement, sans avoir à se mettre dans un rôle d'animation des controverses. C'est une pratique à inventer : susciter le débat sur le travail, sans trop rapidement mettre le couvercle sur ce qui divise, laisser le temps à la controverse de se développer, outiller les salariés pour cela, aider à rassembler les termes du problème, reconstituer une théorie, réélaborer sur ces bases des revendications.



Travail et organisation, ces concepts sont à réélaborer. Les situations de travail contemporaines se prêtent à des controverses, le travail ne se laisse pas résumer dans des données objectives mais donne matière à interprétation, à discussion, à commentaire. Dans le travail, on se divise sur des représentations et des finalités. C'est de ne pouvoir en parler, entre êtres raisonnables, que certains en sont venus au geste ultime du suicide, qu'il faut comprendre comme une dernière tentative d'imposer une parole à une autorité qui la dénie. Cette parole est un problème pour l'organisation qui exprime plus que jamais le besoin de contrôler les situations productives critiques – et la moindre interaction de service en est une de ce point de vue. Elle ne l'est pas moins pour le syndicalisme qui doit apprendre à laisser la divergence des paroles se déployer dans des controverses avant que de pouvoir en faire des restitutions utiles.

Pascal Ughetto